اتخاذ القرار



إبراهيم علي ربابعة

www.alukah.net

المقدمة

تتمثل العملية الإدارية بمجموعة من الوظائف الإدارية الأساسية التي يؤديها المدير والتي تهدف الى استثمار الموارد البشرية والمادية في المنظمة بصورة تؤدي الى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل الجهود والتكاليف الممكنة فالعملية الإدارية عملية إنسانية بالدرجة الأولى.

وخلال حياة الإنسان اليومية يمر بمجموعة من المواقف التي تتطلب منه اتخاذ القرار أو أكثر فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية حيث تعتبر مهارة القدرة على اتخاذ القرار من المهارات الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة وضرورة ملحة لمواجهة التغييرات في والبئية الاجتماعية.

مفهوم اتخاذ القرار

يعرف نيجرو القرار بأنه: الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين ويعرف درويش القرار(1974) بأنه البت النهائي والإرادة المحددة للصانع القرار بشان ما يجب فعله وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين الى نتيجة محددة ونهائية.

أما اتخاذ القرار فيعرفه مواري بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من اجل تحقيق أهداف المنظمة ويعرفه ما كلوري بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف.(السبيعي،1422هـ)

ويعرفه هاريس (1998) بأنه دراسة تمييز واختيار البدائل المستندة الى القيم والتفصيلات التي يؤمن بها متخذ القرار ويعرفه جرادات (1999) بأنه عملية تفكير مركبة تهدف الى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول الى تحقيق الهدف المرجو ويعرفه حبيب (2003)بأنه عملية الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل أو خيار وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها

أهمية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري فالعملية الإدارية وصناعة واتخاذ القرار مترا دفان فالمدير لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء الى اتخاذ سلسلة من القرارات

وتبرز أهمية عملية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمؤسسات فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بالإضافة لزيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات كلما ازداد حجم المنظمة وتشعبت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء.......

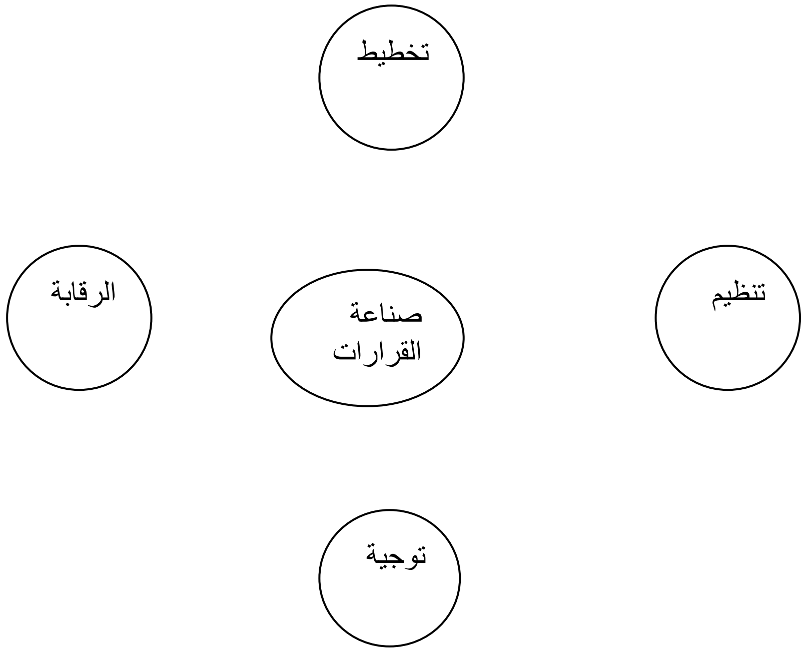
كل ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها.

وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط التنظيم التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات.

فالمدير العام والمشرف على العمال و مديري الإدارات سوءا في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروفا تتطلب منهم اتخاذ القرارات.

وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات.

وهذا الشكل التوضيحي يبين العلاقة بين الوظائف الأساسية للعملية الإدارية وعملية صناعة القرار وهو كالآتي:



ومما سبق نستطيع القول إن صناعه القرارات عمليه أساسية وهامة في عمل أي فرد أو مؤسسه وهي وظيفة مستمرة للمدير تمثل واجبا غير متوقع من نشاطاته ومهماته لتحريك وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة كما أنها مهارة أساسييه وضرورية لنجاح المدير وهي معيار يمكن الاعتماد عليه للتمييز بين المدير الفعال وغير الفعال الذي ينعكس بذلك على المؤسسة . (الرواشدة،2007)

أنواع القرارات

- قرارات روتينية : هي القرارات التي تتخذ وفق ما هو محدد في اللوائح والأنظمة وهي قرارات متكررة لا تحتاج الى جهد في التحليل واختيار البدائل .
- قرارات غير روتينية : هي القرارات التي تتطلب عدة إجراءات قبل اتخاذها وهي غير متكررة لعدم اتخاذها إلا عند الحاجة إليها .
- قرارات تشغيلية : تتعلق بالأساليب الإنتاجية لتحقيق الربح أو تحقيق التكلفة.
- قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي للإدارة .
- قرارات تتخذ من قبل المستويات العليا في التنظيم الادراي .
- القرارات التي تهدف الى تحقيق نتائج وأهداف معينه . (الدعيلج ,2006)

العوامل المؤثرة في فاعليه اتخاذ القرار

1- بيئة القرار ويراد بها جميع الجوانب المادية والنفسية ومدى كفاءة نظام الاتصالات الإدارية التي تؤثر تأثيرا مباشرا في نوعيه القرار الذي يتخذ فإذا توافرت الثقة بين متخذ القرار ومن هم دونه في الإدارة فسيكون القرار ايجابيا وإذا انعدمت هذه الثقة فسيكون القرار سلبيا .

2- صحة وسلامة القرار ويتوقف على مدى خبرة وبراعة متخذ القرار

3- وقت القرار : ويعني إذا تم اتخاذ القرار على عملية وتحت ضغوط معينة ستؤثر حتما باتخاذ قرار غير سليم وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع القرار .

4-العامل النفسي ويؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار وذلك وفقا للحالة النفسية والخصائص النفسية والشخصية للمدير والقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة فلكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد بالإضافة لان طموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك كما إن الحالة النفسية لمتخذ القرار كالتوتر والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

4- مدى المشاركة في اتخاذ القرار : أي درجة قبول المدير أو رفضه لمدى مشاركة المتأثرين عملية اتخاذ القرار. (الدعيلج , 2006)

■ خصائص القرار الفعال

حدد الباحثون في علم الإدارة بعض المواصفات التي من شأنها إن تساعد القائد الإداري على الوصول الى اتخاذ قرار أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة للجماعة أو المؤسسة وهي كالآتي:

- مراعاة المنطق العلمي في خطوات ومراحل عملية صناعة القرار

- تجنب الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات كقصر النظر وجمود الفكر والمبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية في معالجة القضايا التي تواجه الإدارة والأفراد .

- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في صناعة القرارات الاستراتيجية مثل البرمجة الخطية وشجرة القرارات واستخدام الحاسب الالكتروني .
- دقة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار ليكون القرار واقعيا ومنسجما مع الامكانات البشرية والمادية المتاحة .
- الحرص على مشاورة العاملين أو مشاركتهم في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم وارداتهم مما يساعد على جمع المعلومات وتكاملها حول المشكلة موضوع القرار .

دور القائد التربوي في حل المشكلات واتخاذ القرارات (أبو عابد،2005)

أساليب صناعة القرارات(الرواشدة)

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يتبعها متخذ القرار, للوصول الى القرار المتعلق بحل مشكلة ما , وتختلف هذه الأساليب باختلاف درجة أهمية القرار أو توقيته أو باختلاف الأطراف المعنية بالقرار, إضافة الى الاختلاف في شخصيات وقدرات وخبرات متخذ القرار نفسه , فقد نرى أن مديرا يفيد بان المشكلة موضوع القرار في غاية السهولة في حين ينظر إليها مدير أخر على أنها في غاية الصعوبة والتعقيد . كما قد يرجع الاختلاف في أسلوب صناعة القرار الى الاختلاف في درجة توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة .
أن الأسلوب الفعال في صناعة القرار لا ينشأ من عقلية ضيقة ولا يفترض صحة منهج حل واحد ما عداه فمن الضروري الاهتمام منذ البداية بفهم القضية والاستفادة من اختلاف وجهات النظر للتأكد من إعطاء جميع الجوانب الرئيسية للقضية ما يناسبها من العناية والاهتمام . ولما كان القادة المتمرسون يعتقدون بان إنجازاتهم وأخطاءهم تشكل دليلا يمكن استخدامه وكانت عملية صناعة القرارات مزيجا من الموضوعية والشخصية حيث يدعم هذين الجانبين توفر المعلومات السليمة الكافية عن المشكلة القائمة تعددت أساليب صناعة القرارات وتنوعت ما بين أساليب تقليدية غير منهجية وأساليب علمية . ومن أهم الأساليب المتبعة في صناعة القرارات : أسلوب الحكم الشخصي , وأسلوب الوصف , وأسلوب مرجعة القوائم وفي الآتي تفصيلها:

■ أسلوب الحكم الشخصي
يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على شخص متخذ القرار ومدى تقديره ونظرته الى الأمور , معتمدا بذلك على خبراته السابقة والحالات التي مر بها , وكذلك على المعلومات والبيانات المتوفرة لديه وهو أسلوب جدلي يفتقر الى الأساس العلمي السليم حيث يعتمد على التكوين النفسي لمتخذ القرار .

وعلى الرغم مما سبق إلا إن هذا الأسلوب يتميز بمزايا عدة من أهمها : سرعة البت في حل المشكلة و وقلة تكاليفه , وفعاليته في حل المشكلات الروتينية ذات الأثر المحدود , وإعطاؤه المزيد من المرونة وحرية الحركة , وفتح المجال للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار .
إلا إن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض العيوب والتي من أهمها : حرمان المنظمة من مزايا الأساليب العلمية الأخرى وعدم صلاحيته للتعامل مع المشكلات المستقبلية , كما انه قد يسبب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدر من الطاقات والقدرات الإبداعية وبعد النظر .

- أسلوب الوصف : يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد وشامل للعلاقات الموجودة بين المتغيرات المتعلقة بحالة أو مشكلة ما , ثم وضع كافة البدائل المطروحة بحيث يضع متخذ القرار وصفا كاملا لهذه البدائل من خلال البحث المستفيض لكل بديل , ويضع عددا من الدرجات لكل نقطة وبالتالي تتم المفاضلة بين هذه البدائل ثم يتم وضع البدائل حسب الاولويات فالبديل الذي يحصل على أعلى عدد من النقاط يكون هو الحل المعتمد للمشكلة .
- أسلوب مراجعة القوائم : يتمثل هذا الأسلوب بإعداد قائمة تتضمن عددا كبيرا من العوامل المؤثرة على نتائج القرار بحيث يكون معظمها ايجابيا ليتم اختيار بديل منها بعد أن يقوم متخذ القرار بتمحيص جميع النقاط المطروحة حيث يتم اعتماد بعضها واستبعاد البعض الأخر , حتى يتم اختيار بديل واحد من بينها .

ويصلح هذا الأسلوب حينما تتضمن القائمة عددا اقل من البدائل أما إذا ازدادت البدائل فيكون الأمر أكثر صعوبة , وبالتالي فان هذا الأسلوب يعد مناسبا للاستخدام إذا كان القرار بسيطا متمثلا في الاختيار من بديلين فقط . بينما لا يصبح ملائما إذا كانت القرارات معقدة وتعددت بدائلها , علاوة على انه لا يأخذ في حساباته الأهمية النسبية للعوامل موضع البحث .

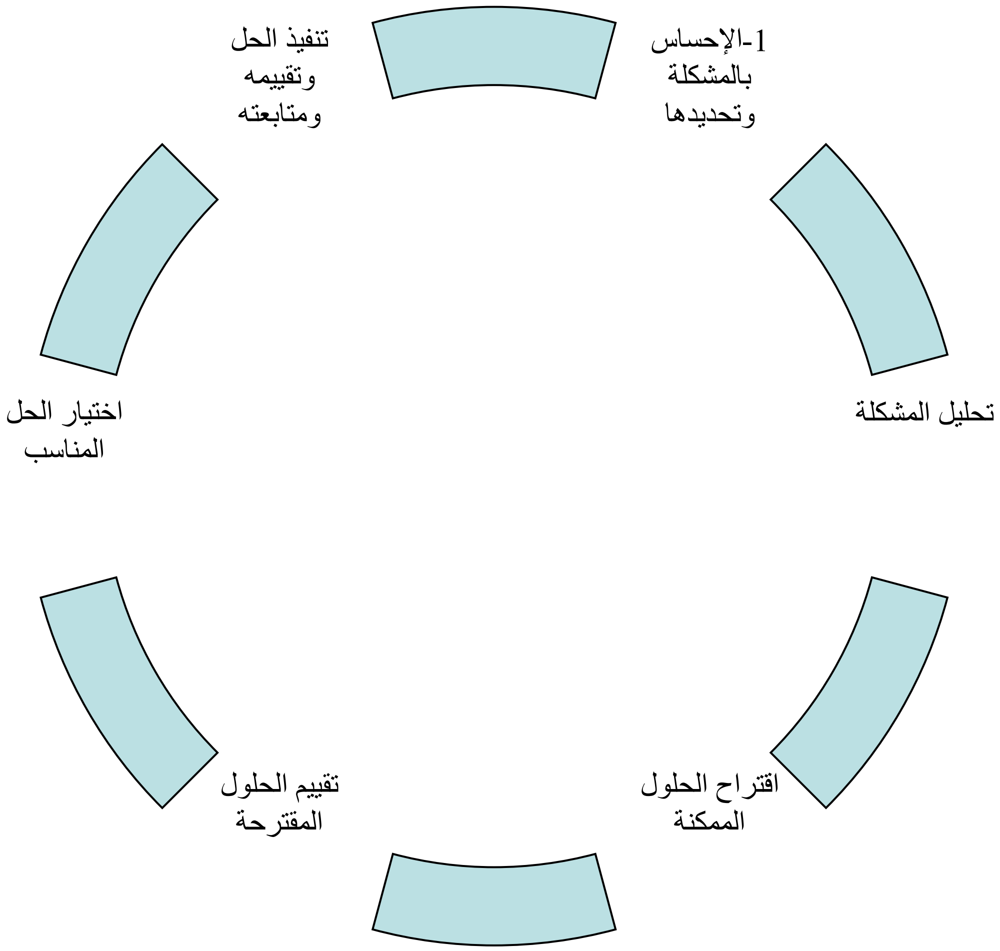
دور القائد التربوي في حل المشكلات واتخاذ القرارات(أبو عابد،2006)

يجمع كثير من الباحثين والدارسين موضوع حل المشكلات وموضوع اتخاذ القرارات تحت عنوان واحد بسبب التكامل والترابط الوثيق بين الموضوعين وهما يعتبران محور العملية الإدارية وجوهرها وإذا كان نجاح الموسسة التربوية أو فشلها يعتمد على فاعلية الإدارة وكفاءتها فان النجاح الذي تحققه أي مؤسسة من المؤسسات التربوية يعتمد الى حد بعيد على قدرة القائد التربوي

على اتخاذ القرارات الفعالة بقدر ما ينجح في ممارسة نشاطاته وإنجاز مهماته وتحقيق أهداف الموسسة التي يقودها بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة.
ومن هنا فعلى القادة التربويون على اختلاف مستوياتهم الإدارية إتقان مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لأنهما يقومان على مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي يتوجب على القائد التربوي إتقانها حتى يطور مهاراته الإدارية ويصقلها مما ينعكس إيجابا على عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

مراحل اتخاذ القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره, بمعنى أننا قبل أنت نتخذه, فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه, فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.


1-الإحساس بالمشكلة وتحديدها
تحليل المشكلة
اقتراح الحلول الممكنة
تقييم الحلول المقترحة
اختيار الحل المناسب
تنفيذ الحل وتقييمه ومتابعته

قائمة المراجع

أبو عابد،محمود.(2006). **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة**.دار الأمل للنشر والتوزيع:اربد.

الرواشدة،خلف.(2007).**صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**.دار الحامد للنشر والتوزيع:عمان.

الدعيلج، إبراهيم.(2006).**أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية**.مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع:عمان.

حبيب،مجدي.(2003).**اتجاهات حديثة في تعليم التفكير(استراتيجيات مستقبلية للألفية الجديدة)**.دار الفكر العربي:القاهرة.

درويش،إبراهيم.(1974).**أصول الإدارة العامة**.مكتبة الأنجلو المصرية:القاهرة
: المصرية القاهرة الأنجلو مكتبة

جروان، فتحي.(1999).**تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات** .دار الكتاب الجامعي : العين.

ساعاتي،أمين.(1984).**الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**:جدة.

Harris.R.(1998).Introduction to decision making. Retrieved,January,20,2005,from:http//:www.virtualsalt.com.